

島の未来はみずから築く

最後尾から最先端へ、小さな島の自立への挑戦

島根県海士町長 山内道雄

財政再建団体への転落目前という危機を乗り越え、合併をせず、単独町制を貫くという決断をした隠岐・海士町。"総合サービス商社の社長"を自任する町長の強力なリーダーシップのもと、自らの骨身を削る究極の行財政改革を断行しながら、一方では積極的な定住政策と先駆的な産業創出を果敢に推し進める。島の存続をかけたその地域経営手法とは。

後鳥羽上皇が配流された歴史のある島。公共事業にも限界がみえ、目前にまで迫った財政再建団体への転落も行財政改革で免れたはずだったが。

*

海士町は、島根半島の沖、日本海に浮かぶ四つの有人島の一つ、島前

の中ノ島にある人口二五〇〇人ほどの半農半漁の町。奈良時代から遠流の島として知られ、小野小町のおじいさんである小野篁、その後、承久の乱に敗れた後鳥羽上皇がご配流になって一九年有余、島でお亡くなりになったという歴史があります。

これまで海士町では、国の地域振興の手法に合わせる形で、遅れていた基盤の整備を積極的に推し進め、いわば公共事業で生かされてきた島でした。しかし、公共事業にも限界が見えてきていた平成一一年には、借金が一〇二億円にも達し、数年後には赤字団体へ転落することも考えられました。ただ、それ以前から、自立へ向けて、ハードからソフトへの転換が必要ではないかと町の職員自身が危機感を感じていました。

この深刻な財政危機を乗り越えるた

め、その年、「行財政改革やるぞ計画」を立てました。たとえば、昇級の一年先延ばし、給与の一部を積み立てながら早期退職を進めるなどをした結果、一四年度には約二億円の削減実績をあげ、起債発行の制限も回避するなど、さしあたりの財政破綻は免れたようにみえました。

一四年、町長になってすぐ、町村大合併の話が持ちあがりました。島前の三町村で任意合併協議会を設け、検討を加えたものの、海を隔てた島同士の合併というのはメリツトが少ない。結局、合併協議会は解散、それぞれが単独町制を貫くという苦渋の選択をせざるをえませんでした。

それで手をこまぬいているわけにもいきません。ちょうど、地方交付税の大幅な削減が追い打ちをかけてきて、このままでは近い将来、赤字再建団体にもなりかねない。借金の返済がのしかかる一六―一八年度が島の存続をかける勝負の年になる。島を守るためには、まず行政がトップに立って走らな

ければならなりません。そこで、「守り」の戦略として限らない行財政改革をやりながら、一方では「攻め」の産業創出に取り組むという「自立促進プラン」をつくり、今日まで進めてきたわけです。

ふるさとへの思いを育んだのは青年団営業一筋だったNTT時代、ノルマを背負い、厳しい競争のなかでキャリアを積み上げた。

いま、全国的にわれわれ海士町の取り組みが注目をされていますが、そのことに入る前に、これまでの私の半生に少し触れてみたいと思います。

昭和一三年、この中ノ島(旧海士村)に生まれた私は、益田の高校を出ると、松江に一年おり、海士へ戻って郵便局へ入りました。

二〇代の頃は、青年団活動に加わり、海士の青年団長をしていました。島前の連合青年団長も経験し、二九歳の時には東京の全国離島青年会議へも出席

してね。

青年団は、ふるさとに対する思いを育くむ基本ですよ。いま、私の片腕となつてがんばってくれている課長たちも、ずうつと青年団活動をやってきた仲間だからね。彼らの世代は、青年団人形劇の全国大会で優勝したこともある。私と二回りほど歳は違うが、青年団という共通点があるから波長が合うんですよ。思いが通じてる。

地域に対する思いというのは、そうした青年団の経験があつたから。一方、いまの地域経営の感覚や発想は、NTT時代に、規模は小さいものの支店の長を経験したことが大きい。

昭和四五年、郵便局から電信電話公社へ配転され、以後、営業販売一筋に歩きました。六〇年、NTTへ民営化の年に課長、平成元年に通信機器事業部の直轄支店長に。

島根県全体の販売ノルマ一四億円のうち、六億円分を私の支店で負つてね。営業は一〇人、評価制度があつて、支店ごとの収支率を問われます。当然、成

績があがらないと給与にも響くし。

商品は、電話交換機などの大型機器が中心でした。当時は競合相手がたくさんいたから、厳しい叩き合いの世界。そのなかで、お客さんとしかに接し、一台一台売ってキャリアを積んできたんです。苦情もイヤというほど処理してきました。県内に営業担当は三〇〇人近くいましたが、私自身、二度ほど売上げのトップをとったこともあるんです（笑）。

思えば、電電公社の民営化は貴重な経験でした。電話機器の販売など公社の独占だったのが、民間が参入してくることで経営指針が一八〇度変わった。摩擦もありましたが、会社、職員、組合すべてが競争へ向けて意識を大きく変えざるをえなかったんです。それに、かつては組合運動もやり、民営化の年には委員長だったから、労使それぞれの立場、組織のオモテとウラ、すべて見えてくる。そうした経験がいま、この先行きの見えない混沌の時代、地域経営に生かされているのかもしれません。

*

役場は 総合サービス商社 で、町長は社長、住民は顧客。自立へ向けて徹底した改革を進めるには、職員の意識改革が必要だった。

*

平成三年、五二歳の時、母が倒れたこともあり、島へ戻りました。ちょうど町で第三セクター（株）海土を立ち上げかけてるから、手伝ってくれといわれ、半潜水型の海中展望船「あまんぼつ」



海土町長の
山内道雄氏。

の運航を中心に就業規則づくりから始め、「マリナーポートホテル海土」の開業に携わり、五年には取締役総支配人になった。

それを七年まで務め、町議会へ出馬二期目で議長になり、二年目に入ったとき、一四年五月に町長選。

立候補した前助役には、当時議員のほとんどがついていましたし、私などが出る幕ではなかった。しかし、町のある会社社長から個人的に、「これから苦境を乗り切るには民間での経験と手腕がいる。町を変えるのはあなたしかおらん」と言われたこともあって出馬を決意しました。結果は四四九票とこれまででいちばん票差が開いての当選。おそらく町民自身が「いまこそ変えなければ」と思っていたんでしょう。私は、役場は総合サービス商社だと考えてます。町長は社長で課長は取締役、職員は社員。もちろん住民が株主であり顧客です。

先に、島を守るためには行政がトップに立つて走らなければならないと言

島根県海士町 地域経営のあゆみ

平成元年	1989	「第2次海士町総合振興計画」策定（以後、ホテル、海中展望船、スキューバダイビング関連施設などの基盤整備を実施）。
平成2年	1990	5月、初の特養ホーム「諏訪苑」建設。
平成3年	1991	
平成4年	1992	7月、町・漁協・民間でスキューバダイビング場を整備、運営を開始。
平成5年	1993	5月、第三セクター「(株)海士」が運営する半潜水型海中展望船「あまんぼう」が就航。
平成6年	1994	1月、海士診療所・歯科診療所が完成。
平成7年	1995	山内道雄氏、町議会議員に当選。
平成8年	1996	
平成9年	1997	9月、「さざえカレー」商品化の研究を開始。
平成10年	1998	町が「商品開発研修生」の募集を開始。/6月、独自開発の日本酒「承久の宴」を発売開始。
平成11年	1999	ソフト事業を中心とする「第3次海士町総合振興計画」（キンチャモニヤの変）策定。行財政改革「やるぞ計画」（職員の昇給延伸、早期退職の推進、退職不補充など）を実施。/「さざえカレー」の製造販売がスタート。/イワガキの養殖を開始。
平成12年	2000	8月、「離島高校フォーラム」開催。/10月、JA海士町がJA隠岐どうぜんに合併。
平成13年	2001	山内議員が町議会議長就任。
平成14年	2002	3月、菱浦港に「キンチャモニヤセンター」オープン。/5月、山内道雄前議長が海士町長当選。/6月、地域再生計画の認定。/14年度、11年度からの町の行財政改革の結果1億9000万円の削減実績。/養殖イワガキ「春香」の本格的な生産・販売を開始。
平成15年	2003	「千本桜植樹祭」を実施（以後毎年開催）。/12月、合併法定協議会を解散、単独町制維持を選択。
平成16年	2004	1月、町内の建設業者が「(有)隠岐潮風ファーム」設立。/2月、町税額にも相当する大幅な交付税カット。/3月、全町域が「潮風農業特区」認定。/3月、究極の行財政改革と産業創出を目的とした「海士町自立促進プラン」作成。/4月～山内町長の給与を自ら30%削減。交流促進・地産地商・産業創出の「産業3課」を創設。/6月、国の「地域再生計画」認定（C A Sを活用した農水産物保存加工の新産業形成）。/10月、若年層の定着を目的に「子育てすこやか条例」制定。/16年度、塩精製施設「海士御塩司所」を整備。天然塩「海士ノ塩」製造開始。/16～17年度、約3億円をかけて町営住宅32戸を新築・改築。
平成17年	2005	2月、第三セクター「ふるさと海士」（社長：山内町長）設立。/4月～給与カット率引き上げ、町長50%、町職員最大30%。建設費を前年度より6億円削減。/5月、「ふるさと海士」、自治体初の「C A S凍結センター」が本格稼働開始。/6月、海士中学校の生徒23人、修学旅行の一環として一橋大学で海士町の取り組みを講義。/8月、地域通貨「ハーン」を試験導入、12月には全町で使用可能に。/11月、定住希望者を対象に2泊3日の「島暮らし体験ツアー」を実施、全国から71人が参加。/17年度、島根県の「産業リーディングプロジェクト」に指定。/初の農業研修生として3人の青年が定住。
平成18年	2006	1月、「地域通貨フォーラムin海士」を開催。/2月～3月、未就労の若者らを集めて3週間の合宿「若者島体験塾」を開催。/3月、島前3町村、事務の共同化に向けプロジェクトチームを結成。/3月、「隠岐潮風ファーム」が隠岐牛雌3頭を東京食肉市場へ初出荷、「松阪牛並みの品質」との評価を得る。/3月、17年度に43世帯93人が町外から定住。出生数も16年の10人から15人に増加。/17年度の人件費削減効果約2億円（11年度から累積13.7億円）。/5月、山内町長、無投票で再選。/5月、三役給与の大幅カットを今後4年間継続する条例改正案を可決。/「都市と農山漁村との共生・対流事業」に採択。一橋大生を中心とした出前授業などを実施。

いましたが、それにはなによりまず、職員意識改革が必要です。そこで、町長になって思い切った組織改革に着手した。

総務などいわゆる内部部局を中心に全体の職員数を減らしつつ、これからの重点施策である「産業」と「交流・定住」の分野に職員をシフトさせていったんです。それがいま、島の玄関口にある交流拠点「キンニヤモニヤセンター」(注1)などに机を置く通称「産業3課」です。観光と定住施策を担う「交流促進課」、一次産業の振興を図る「地産地商課」、そして「産業創出課」。産業創出課の職員はすべて第三セクターの「CAS凍結センター」(後述)が仕事場であり、職員自らが製品の宣伝や販路開拓に全国を歩いたりもしています。

また、役場の総務課長というのは年功も格も上の者がつくのが普通ですが、新しい総務課長はその時がほぼ初めての管理職でした。いま、課長のなかで最年少は四一、二歳。それより歳上の係長がたくさんいます。

つまり、年功序列ではなく、「適材適所」。自立に向けて徹底した改革を進めようとする時に、年功序列にこだわっていたら、いい仕事はできません。そこを破らないと、組織は変わらない。島という狭い社会でそういうことをするのは、ほんとうはつらいです。職員も私には何も言いませんが、心の中では相当抵抗があったと思いますよ。

いま、課長と係長は推薦制にしています。課長が、課長と係長へそれぞれ昇進する職員を推薦する。もちろん人事権は私にあります。結果はほぼ一〇〇%私の考えどおりになります。係長から補佐を飛び越えていきなり課長へというケースもある。これも、職員同士が危機感を共有し、お互いの力を認め合っているからこそできたこと。

職員も、自分の仕事が終わったら、別の課を回って話をしてくるぐらいじゃないとね。人が少ない分、タテ割りの職制を越えて、ヨコ同士で柔軟に協力し合わないことにはどうしようもない。とくに、スピードが要求される産業と

交流のセクションは、横断的な協力態勢で仕事に取り組んでいます。定住希望者からの問い合わせや、ビジネスチャンスにもすぐ対応できるよう、土日祝日関係なく、シフト勤務や時間差出勤の形もとっている。

世代のバランス、年齢構成も大切です。去年、新卒を採用しましたし、来年もするつもりです。若い力は大きいですからね。診療所の看護師はイターン者を募集、今年四月から来てくれます。一般の職員も海士町の出身にこだわらず、全国募集すること、かえって優秀な人材が集まるかもしれません。

合併にメリットを見いだせず単独町制を選択。そこに地財シヨックが襲いかかり、島の存亡をかけた「自立促進プラン」を打ち出した。

*

合併の話が持ち上がったのは、町長に就任した年のことです。平成一四年一月、海士町、西ノ島町、知夫村、島前の三島三町村で任意合併協議会を

たち上げ、検討に検討を重ねましたが、日本海の荒波で三島間を結ぶ船の欠航も少なくなく、施設の共有化が難しい。役場や病院、学校が他の島へ統合されてしまえば、行政サービスは間違いなく低下する。海を隔てた自治体同士の合併には、行財政の効率化という点でほとんどメリットらしいメリットが見いだせないのです。

この三島は「島前」とひとくくりにされますが、それぞれ歴史や文化、住民の気質も大きくちがう。そういう自治体同士が無理して合併すると、職員同士の意識の共有や、住民の一体感づくりなど、じつにたいへんな仕事が発生するんです。地区ごとに説明会を開催したんですが、町民も大半は合併反対を表明してくれました。

それなら、あえて合併はせず、わが身を削りながらも島を守り、産業の育成に取り組むほうがいい。もちろん、行政事務の共同化など、広域で取り組んだほうがいい案件はこれからも検討を続けますが、結局、協議会は一五年

一二月で解散、それぞれが単独町制を貫くことになりました。まさに苦渋の選択ですよ。

その直後、一六年二月、地財シヨックといわれる大幅な交付税カットにまわれまわります。一億三〇〇万円、町税収入にも匹敵する削減です。合併をしないというだけでも「あとへは引けない」という思いなのに、自主財源に乏しい海士町にとつて、まさに町の存続さえも危ぶまれる緊急事態です。危機感を募らせたわれわれは、すぐに住民代表・行政・議会とで「自立促進プラン」を練り上げました。簡単にいえば「守り」を固めるために限らない行財政改革を進めて財政の破綻を回避し、一方では「攻め」の戦略として定住対策と産業おこしに取り組む。これが、経済的な自立を目指し、これからうちが生き残っていくための術なんだということに住民にいち早く示そうとしたんです。

*

「守り」の戦略は徹底した行財政改革

町長も職員も自ら報酬をカット、給与水準は全国最低になったが、住民意識は変わってきた。

*

まず、「守り」の戦略として行財政改革から。

住民に本気だとわかってもらうには、「先憂後楽」（人に先んじて憂い、人より後れて楽しむ）の精神を説きながら、まずは行政が徹底したコスト削減の見本を示さないといけません。そこで、まず人件費の削減、自分の給与から手を付けることにしました。平成一六年度は三〇%、一七年度以降は五〇%カットです。

最初にカットを表明したとき、課長たちが「一緒にいっていかせてほしい」と言ってきた。私も、この時は「ばっかりは感極まって涙をこぼしました。結局、一六年度、管理職が四月からカット、一〇月には職員組合も自主カットを申し出てくれた。一八年度、カット率は課長と係長が三〇%、二〇代は一六%、平均二二%です。その結果、町の

ラスパイレレス指数はいま七二・四、全国の最低値にまで下がってます（注2）。うれしかったのは、区長や教育委員、議員いま四〇%カット）までもが給与カットを申し出てくれ、ゲートボール協会は補助金を返上、お年寄りからは半額にしていたバス代は全額当たり前にとつてくれ、という反応が出てきたことです。

また、「役場の給料は高い」と言われていたのが、いまは町政座談会の席でも住民から、町長、がんばるのもいいけれど、職員の給料を回復するように努力してくれ」という声が出てくるようになってきている。うれしいことです。

賃金カットなど、決して自慢にならない話です。それでも、役場はがんばってるな」と認めてもらうには、住民の痛みを知り、まず自分たちの身を削らないと。そうすることで初めて住民の意識も変わってくる。町をあげて生き残っていこうという気運も高まってきている。これが行財政改革の最大の成果だと思ふ。住民から声が出てくる

のを待ち、はじめて行動に移せることもありますからね。

職員一人ひとりの家庭状況はすべてわかっています。子どもを大学へ二人やっている職員もいる。それでも、賃金カットで仕事のモチベーションが下がったわけではありません。彼らも、自分たちの島は自分たちで守る「賃金カットは将来への先行投資」という同じ思いでがんばってくれていますから。

この賃金カットのおかげで、毎年減っていた基金も、一七年度決算では取り崩さずに済ますことができました。もちろん、基盤整備の遅れを取り戻す公共事業費の確保が必要なのはいうまでもありませんが、一七、一八年度をなんとか持ちこたえて、一九年度以降に交付税の確保ができれば、「島でもなんとか生きていける」という光明といますか、希望のきざしが出てくると思います。

*

人件費削減は将来への投資。カット分を人口増加と定住対策に充てた結果、

赤ん坊が増え、一年で九三人もがUターンしてくれた。

*

次に、コスト削減でカットしたものをどう活かすか、という戦略の話に移しましょう。

平成一六年度に一億円強、一七年度には約二億円の人件費を浮かせたわけですが、それらの一部を原資にして取り組んだのは、人口の増加と定住対策です。

かつては七〇〇〇人近くを数えていた人口も、高度成長期、おもに若い人たちの流出によって半分以下に大きく減ってしまいました。高校を卒業すると就職や進学で島から出てしまい、戻ってくる人は非常に少ない。高齢化率も四〇%に近づいてきており、赤ん坊の数が年に一〇人を下回ることもありません。

町政を支えていく基本は、なんといつてもやはり人口。町の収入の半分を占める普通交付税の額にも大きな影響を及ぼすからね。そこで、一七年一〇月

の国勢調査までに、一〇〇人増やして「人口二六〇〇人」という目標を立てた。まず、つくったのが「子育て支援条例」(注3)。たとえば出産祝い金として一人目なら一〇万円、四人目になると一〇〇万円を支給する。地域ぐるみで子どもを育てようという意識の強いこの島では、子どもがいなくなると世代間の交流も少なくなり、活気や魅力までもが失われてしまいます。結婚・出産祝い金などを無駄遣いとする向きもあるようですが、海士町にとつてはこれも将来への大切な先行投資。何มือを打たないと子どもは間違ひなく減つてしまふ。結婚から育児までを支援しようというこの制度が功を奏してか、一六年度には一〇人だった出生数が、一七年度には一五人に増えたんですよ。島の人口を増やすには、Uイターンの受け入れが欠かせません。外からの刺激というのは大切ですからね。町では平成一〇年から、やる気のある若い人たを全国から募集、一年間の臨時職員「商品開発研修生」として採用、地

元にはない発想で島の宝を掘り起こす事業を続けており、今年も三人の若者が活動に取り組んでいる。また、昨秋には県の事業で初めて農業研修生を募集、三人を受け入れていきます。自治体としては珍しいと思いますが、こうした人材の募集にあたっては、Uイターンの情報誌やインターネットの求人サイトにも広告を出します。定住希望者を対象に実施している二泊三日の「島暮らし体験ツアー」も、昨年は全国から七〇人も皆さんが参加している。それらのおかげで、人口二五〇〇人の島に、一七年度はUイターナーが四三世帯九三人も来てくれた。しかも、そのうち大半が四〇歳代以下の若い人たちです。その結果、人口は二五八一人(平成一七年度国調速報値)とほぼ目標を達成、高齢化率も少しは下がった。とくに多くの定住者を受け入れた地区では子どもの数も一気に増え、地域の醸し出す雰囲気が大きく変わっている。Uイターナーの仕事としては、役場商品開発研修生)をはじめ、第三セクタ

「ふるさと海士」、建設会社が経営に参入した「隠岐潮風ファーム」や定置網診療所の看護師や臨床検査技師、特養ホームのスタッフなど、島の産業おこしに加わってもらったり、いろんな面で大きな力になっていただいています。定住者への住まいの提供も必要です。一年間の体験滞在者用に「産業体験住宅」、Uイターナー向けの「定住促進住宅」、水回りなどを町がリフォームして空き家を貸し出す「ゆうあい住宅」などがありますが、この二年間でリフォームを含めて町で三五戸を整備しました。いま、従来の公営住宅も含めて計一〇八戸、すべてが埋まっている状態です。海士町を気に入って来てくれるみなさんですから、問題意識も高く、本当にしっかりとっておられます。いまの商品開発研修生にしても、島の食事を取材し、地産地消から地商への展開を考えるなど、かなりレベルは高い。農業研修生にならって、漁業後継者も三人ほど募集するつもりです。これからも引き続き、自分で仕事を創り出せるよ

うな人にも来てもらいたいですね。

*

「攻め」の戦略は先駆的な産業おこし。さざえカレイ、イワガキ、隠岐牛、塩CASシステムを武器にさらなる販路拡大を目指す。

*

短期戦略としての行財政改革、中期戦略としての人口施策、そして長期戦略は「攻め」の産業創出です。

公共事業に頼れないいま、産業おこしといつても、外から島へ企業を持つてくるわけにいきませんから、当然、地場産のものにどれだけ価値を見出せるか」にかかっています。つまり、海に囲まれたこの島の場合、農林漁業を再生させるより手だてがない。

水の豊かなこの島では米が穫れますが、米だけではダメです。うちでは、漁も畑も、牛の繁殖もやっている人がいちばん生活はかたい。いま、島の建設業者が和牛の肥育経営に参入してくれたこともあって、隠岐の仔牛相場は三万円ほど値上がりしてますしね。

要するに、いろんな産業を立ち上げ、並行して走らせる、一点集中ではなく、小さいものからトータルで大きく積み上げていくことです。まさに、「一円も積もれば山となる」です。

うちの場合、産業のキーワードは海 潮風 塩。このキーワードで島の資源を活用し、異なるモノ同士をつなぎながら、島をまるごとブランド化しようという計画です。一六年度には地域再生計画の認定も受けました。

その第一弾が「さざえカレイ」。島では昔から、肉のかわりに磯で獲れたサザエをカレイの具として使っていたわけですが、これが商品にならないかというところで、平成九年ごろから町の職員が農協婦人と一緒に研究を始め、一年にレトルトパックの「島じゃ常識 さざえカレイ」として商品化しました。いまでは年間に三〜四万個ほども出るヒット商品になっています。島ではありふれた、商品価値のあることすらわからないようなものでも、外から見れば驚きとともに新鮮な魅力とし

て映る。そのいい見本がこのカレイです。

第二弾は「イワガキ」です。お隣の西ノ島で養殖が成功したことを受け、一二年、種苗の生産から育成、販売までの一貫生産を目指し、U・エターンの方々と地元の漁師が協力して生産者組合を組織、一四年には「海土のイワガキ・春香」という名前で販売を開始しました。市場の評価も高く、築地でブランドになり、今年は一六万個ほどを出荷、年間四、五〇〇万円を売り上げるまでに成長しています。

続く第三弾は「隠岐牛」。これまで海士町では、放牧を中心とした和牛の繁殖経営(仔牛生産)のみで、肥育まで一貫して手がける畜産家はほとんどいませんでした。そこへ一六年、民間企業の農業参入を認める「潮風農業特区」認定を受け、島内の建設業者が「隠岐潮風ファーム」をおこして和牛の肥育に取り組んでくれた。今年三月二七日、東京都中央卸売市場の食肉市場で初めての競りがあり、最初の一頭がキ口当



島の玄関・菱浦港にオープンした「キンニャモニヤセンター」
情報発信と交流の拠点となっている。



一橋大学の大学院生を中心とした海士中学校での「出前講座」
共生・対流事業の一環で実施している。



町の産業創出第一弾の「さざえカレー」
今年はサザエの量を3倍に増やした「どっ
さりカレー」も商品化されている。



種苗から3年かけて丹念に育て上げた海士
のイワガキ「春香」。築地市場でもブラン
ド化に成功している。

農業特区で畜産業に参入した「隠岐潮風ファーム」
隠岐で生産された牛たち、現在約300頭。

たり三七七円という松阪牛にも劣らない高値がついた。落札したのは、銀座の老舗高級料亭ですよ。この時も、島の港で牛を積んだトラックを前に出陣式をやり、東京で競りにも立ち会ったのですが、「ようやく認められた」という感慨で、涙が出てね。このときは三頭だけだったが、その後出荷した計一〇頭のうち九頭までが枝肉で最高ランクの「A5」という評価を受けている。隠岐全体で年間一〇〇〇頭もの牛が生まれるが、肥育農家が数軒しかないため、仔牛の段階で島外の業者へ引き取られてしまい、隠岐の名で肉が市場へ出ることほとんどなかった。だからこそ、島生まれ島育ちの隠岐牛ブランドを確立したかったのですが、東京市場では、定時定量、一回の競りに一〇頭以上は出さなければブランドにならないということ、今年一〇月からは、そういう要請に対応する形で出荷する準備をしているところです。隠岐潮風ファーム¹について詳しくは本誌33ページ参照。

この島は、平城京や平安京へも海の幸を貢納してきた「海部の郷」として古くから知られていたのですが、進物の鮮度を保っていたのは、やはり塩です。近年、ある地区で釜焚きの塩づくりを復活させようと住民有志で取り組んでいたのがきっかけとなって、一六年度に製塩施設「海土御塩司所^{あまのしおひまじろ}」を町で建て、第三セクターに運営を委託して天然塩「海土ノ塩」の製造を始めました。いま、天然の海塩は全国いたるところでつくつていますが、この塩はミネラル分が豊富と高い評価をいただいており、今年も六トンほどをつくる予定です。販路開拓にも取り組み、松江のデパートのギフトコーナーや、東京・新宿にある高級ホテルのショッップでも販売されるようになってい

る。さらに、この塩を使った加工品を創り出そうと考え、島の南端・崎集落の休耕地に一〇〇本以上の梅の木を植え、料理研究家・中村成子^{しげこ}さんの指導を受けながら、島産の実を使った梅干しづくりや、真イカを使った塩辛づくりなども進めているところです（塩と梅干しづくりについて詳しくは本誌40ページ参照）。

また、一七年には、約四億円を投入、CAS（注4）という新技術で、島で獲れたイカや魚を細胞を壊さずに凍結する画期的な設備を取り入れました。二月に設立、私が社長を務める第三セクター（株）ふるさと海土が運営、五月から本格稼働を開始している。

これまで、この島に揚がった魚介類は、フェリーの関係でどうしても市場へ出るのが一日遅れになってしまい、値も安くなってしまうのが常だったところ、この設備で凍らせた白イカなど、解凍しても透明感が再現され、生の歯ごたえが味わえる。まさに旬と鮮度を保ったまま、東京などの大消費地へも出荷ができるようになったし、何より出荷調整ができる。東京で一三〇店舗ほどを持っている外食産業と大口契約も結び、著名な大手コンビニエンスストアとの取り引きも進んでいます。さらにいま、第三セクターで経営し

ている町のホテルも黒字です。観光客に加え、各地から続々と来られているCAS製品のバイヤーと視察の宿泊需要が大きい。このことからわかるように、このCASこそが産業で生き残っていく最大の武器になる。新しい雇用の場にもなっており、社員の半数がイーターの方々。一七年度は、営業とマーケティングの年と考えていたため、まだ売り上げは少ないですが、試行錯誤を通して販路も見えてきた。これまでは考えられなかった農産加工品の凍結にも使え、「いわがきごはん」「さざえごはん」なども商品化した。このように、生かし方によってはどんどん販路も広げられるし、商売として大きく伸びていくはずですよ。

* 産業おこしの要点は「地産地商」。離島のハンディをアドバンテージに変え、東京市場で勝負してブランドを確立、外貨を稼ぐ。

* 今年の一月、県内の二〇漁協が合併

して「JFしまね」となったのですが、唯一、海士町漁協だけが合併から離脱、単独を守っています。合併するとサーピスが大きく低下し、漁業者のためにならない。もちろん、うちの漁協は黒字経営だということもあります。定置網などからの安定した水揚げに加え、キンニヤモニヤセンターの直販店が売れている。これまで漁協というのは何十匹とそろわないと商売にならない仕組みだったのが、直販店では一匹からでも売るし、大きいものは切って小分けして売る。漁協は直販で大きく儲けています。水揚げがなければ話にならないが、たとえ多く獲れても、お金にしなければ。

* 問題は、流通と販路です。イワガキにしても和牛にしても、なぜ、わざわざ東京なのかとよく聞かれますが、やはり東京出荷がブランドになるんです。東京へ牛を出している離島は他にはないはず。しかし、お金を稼ぐために全国展開を目指すなら、もっとも競争が激しく評価も厳しい東京市場で認めら

れないと。ただ、離島はどうしても海上輸送というコストがかかるので、そのハンディをいかにアドバンテージに変えるかが勝負の分かれ目です。

* イワガキは、大腸菌の非常に少ない全国有数のきれいな海というメリットを生かし、徹底した衛生管理のもとで三年間じっくりと育て、いちばん美味しい初夏に限って出荷することで、いまや築地市場でも他所のものより一個につき一九〇円ほど高く買ってもらっています。隠岐牛にしても、肥育の高い技術はもちろんのこと、起伏に富んだ傾斜のきつい放牧地で、潮風のミネラルをたっぷり含んだ牧草で育つという島の環境をフルに使い、「安全安心」をうたって離島のハンディを克服、高い評価を得ている。

* CAS製品の販売も、上京のたびに私自身が積極的に取引先を回ります。結局、たくさん汗をかいて生産しても、儲けにならない商売は意味がない。だから、地産地消ではなく、「地産地商」。要はいかに「外貨」を獲得するかにか

かっている。これが産業おこしの要点だと考えています。

*

必要なのは島の未来を支える人づくり、つねに答を現場に求めて経験とノウハウを積み重ね、熱意で島外との信頼関係を構築せよ。

*

生産性を上げ、外貨を獲得する。いま、真の自立へ向けて、海士町が進んでいる方向は間違いないはずです。

そのためには、人づくりが必要です。これまで町では、島の未来を支える人が育っていなかったように思います。そこで平成一七年四月に立ち上げたのが「人間力推進プロジェクト」。財政課長をキャップに、教育委員会、健康福祉課の栄養士までが加わり、真の豊かさとは何か、海士町の魅力とは何かを見つめ直し、ものづくりなどを通して真の人間力をつくるのが狙いです。

一七年度は、交流を通して自分たちの島を見直そうと、海士中学校の二年生二三人が修学旅行で東京国立市の一

橋大学を訪ねた。資料を生徒が手づくりし、島根県の新産業創造ブレンでもある関満博教授のゼミ生や国立市民などを前に、海士町の自立へ向けた取り組みについて「講義」をしたんです。彼らは、国立市内のスーパーでCAS製品の販促活動にも参加、島への思いを深めてくれたはず。ほかに、島ゆかりの「ことばんさん(後鳥羽んさん)にちなんで、全国の短歌や俳句の結社と馬場あき子さんや黒田杏子さんなど有名な歌人俳人の先生方を交えての吟行ツアー、新宿の日本語学校のサマースクール、全国から未就労の若い人たちを集めて三週間の島体験塾をやったりしました。

全国的なヒット商品となった「サザエカレー」にしても、開発のコンセプトやレシビづくりなどは、外のコンサルタントなど専門家の協力を仰いでいた。イワガキ養殖の当初計画についてもそうです。やはり最初は自力だけでは職員が自前でプランニングするよ

うになってきている。農業特区にしても、畜産業に参入したいという生産者の熱意を受けて、町の職員が構想立案したものです。外のコンサルタントにまちづくり計画をつくってもらっても、結局「誰が実践をするのか」という問題に必ず突き当たる。それに、他人まかせでは、自分たちの経験やノウハウとして残りません。サザエカレーは商品化まで幾度も各地で試食会を繰り返すなど三年の試行錯誤がありました。全国に通用する商品づくりや地域イメージの表現・発信手法、商品の管理、島内の産業同士のどう結びつけるかなど、職員にとつてたいへん勉強になったはず。イワガキの高い評価にしても、独自の販路を開拓するために生産者と町の職員とで地道に市場を歩き、複雑な流通の悪条件を改善、料理店や築地の仲買業者と話をつけ、実績を積み上げてきた成果ですよ。

また、町に金がないものだから、何か新しいことをしたいとなれば高率国庫補助のソフト事業をみんなで必死に

なつて探してくるわけですが。例えば、今年度の共生・対流事業は、全国から四〇件の応募があったうち、採択された一件の中に入った注⁵。事業費は一〇〇〇万円ほどですが、一〇〇%国費です。

職員のスキルアップは大切ですが、積極的には外の研修へ出してはいない答はつねに「現場」にあるからです。外から来てくれた人から、逆にアイディアをもらうことも多い。その意味で、いまや町にとつてのコンサルタントやプランナーは、エターンで来てくれた人たちでしょう。イワガキの養殖に取り組んだ皆さんをはじめ、自分たちで島の魅力を掘り起こし、仕事を提案し、実践までしてくれるわけですから。

島外のキーマンとのネットワークは大切です。天然海塩や梅干しづくりにしても、どうせやるなら著名な料理研究家の先生に指導してほしいということ、何度か断られながらチャレンジして島を気に入っていたいた結果です。一橋大学との関係にしてもそうで

海士町のおもな財政指標

人口：2,581人（平成17年国勢調査速報値）
標準財政規模：21億7,587万円（平成16年度）
財政力指数：0.10（平成16年度）
起債制限比率：16.9（平成16年度）
公債費比率：19.1（平成16年度）
公債費負担比率：41.6（平成16年度）
経常収支比率：90.8（平成16年度）
ラスパイレス指数：72.4（平成17年4月1日現在）
地方債現在高：93億5,869万円（平成16年度末）
積立金現在高：4億6,928万円（平成16年度末）
普通会計に属する職員数：54人（平成16年度）

す。縁あつて中学生が関ゼミへお邪魔して以来、ずっと相互交流が続いている。ゼミを卒業し、島の民宿へ住み込んで働く学生まで出てきた。

そうしたネットワークへの道筋をつけるのは「いまは最後尾かもしれないが、必ずや最先端へ」という気概と熱意。人と人との信頼関係ができれば、事業がダメになりかけても必ず誰かが救ってくれる。海士町が産業おこしで一足飛びにここまで来られたのも、こ

の島と人を好きになつていただいた多くの方々のネットワークのお蔭だと思つています。

無投票で町長再選。課された使命は、動き出した産業を軌道に乗せ、逆風を追い風に変え、ふるさとの未来を次世代へ手渡してゆくこと。

*

四年前、町長になつてから今日まで、休みなしですつと走り続けてきました。今年五月、幸いにも無投票で再選され、二期目を迎えることとなつたわけですが、所信表明をした日に、なんと議会が再選のお祝いをしてくれた（笑）。うれしいことです。

これから海士町が自立してゆくために、CAS事業、隠岐牛、塩など、緒についたばかりの新しい産業を軌道にのせ、外貨を稼ぎ、多くの雇用を創りだしてゆかねばなりません。また、公共事業の激減や燃油の高騰と相まって、隠岐にとつて生命線である唯一の汽船会社の経営が危ない状況です。財政面では、

交付税の算定基準が人口と面積だけという厳しい話も伝わってくる。もちろん、町の経営は他力本願では決してなく、自分たちの島は自分たちで守る、という自治の原点に立ち返り、骨身を削りながらも持てる知恵と力を振り絞って頑張るだけ頑張る。ただ、そ

までしてやってきて、この先、もし地域経営が立ちゆかなくなるとしたら、ほかに生き残れる島はあるんでしょうか。
「自立・挑戦・交流」そして確かな明日へ」 この六月に新しく掲げた町の経営指針です。強い逆風の中だから

といって、立ち止まってはいただけません。たゆまぬ努力と情熱でふるさとの未来を創り、理想の社会にして次世代へ手渡す。それが、人生のラストステージに立つ私に与えられた大きな使命だと思っています。

注1「承久海道キンニヤモニヤセンター」…平成一四年、海士町を代表する民謡キンニヤモニヤの名を冠し、島の玄関口・菱浦港にオープンした海士町直営の情報発信交流拠点。船客待合所、農林水産物の直売所、観光案内所などがあり、人交流・モノ地域資源・金外貨獲得・情報ネットワーク）が集まる核施設となっている。

注2「ラสบイレス指数」…一般行政職について、国家公務員の俸給月額を100とした場合の地方公務員の給与水準を指数で示したもので。平成一七年四月一日現在で全国町村の平均は九三・七。

注3「海士町すこやか子育て支援に関する条例」…結婚祝い金一人二〇万円・出産祝い金一人目一〇万円・四人目一〇〇万円）の支給、定期検診や治療、島外出身の妊婦の里帰り出産を対象とした交通費補助（上限五万円）、保育奨励金の交付などが盛り込まれている。

注4 C A S (Cell Alive System) …磁場エネルギーで細胞を振動させることで、細胞組織を壊すことなく凍結させることができる画期的なシステム。解凍しても通常の急速冷凍物のようにドリップなどが起きず、長期間にわたって鮮度を保持できる。（株）アビーが開発。詳細については本誌第二〇四号参照。

注5 農林水産省「平成一八年度都市と農山漁村の新たな共生・対流システムの構築に向けた調査」。町の人間力推進プロジェクトが窓口となり、首都圏の大学などと連携、新たな長期滞在型農山漁村体験活動のモデルの構築を行うこととしている。

なかのしま 中ノ島(海士町) data

島根半島の北約44kmに位置する1島1町の島。面積32.31km²、周囲89.1km、人口2,581人（平成18年4月現在）。奈良時代から遺流の地に定められ、承久の変では後鳥羽上皇も配流されるなど高貴な政治犯が送りこまれたため、数多くの歴史的文化遺産が残る。現在は対馬暖流の影響を受け、魚介類が豊富で漁業が盛ん。清水寺の「天川の水」が名水百選に選ばれ、新しい観光名所ともなっている。



山内道雄(やまうち みちお)

昭和13年中ノ島（旧海士村）生まれ。菱浦郵便局、日本電信電話公社、N T T勤務を経て、平成5年に第三セクター海士総支配人に。同7年に海士町議会議員、町議会議長を経て、同14年海士町長に就任。同18年5月再任。C A S凍結センター、製塩施設などを運営する第三セクター謙ふるさと海士の社長を兼任している。島根県離島振興協議会会長、全国離島振興協議会副会長。